

Originales

Ventajas de la aplicación del EFQM en la gestión de un centro de drogas

Teotiste Pérez Sanz

Centro de Atención Integral a las Drogodependencias. Ayuntamiento de Getafe

Resumen

Desde la puesta en marcha de los primeros recursos para la atención a las drogodependencias, esta labor, se materializa en el quehacer de los equipos multiprofesionales, que con los años han visto ampliada su composición para dar respuesta a un fenómeno dinámico, de salud pública, con aparición de nuevas drogas y nuevos perfiles de consumidores.

No obstante, a pesar de la ampliación de recursos tanto materiales como profesionales en términos generales, puede afirmarse que en estos dispositivos se carece de la necesaria protocolización de la intervención, del mismo modo, la gestión de los centros se ha realizado sin la pertinente acreditación ni homologación. Esta situación provoca, entre otros efectos, una dificultad para:

- Evaluar los resultados y los procesos de la intervención.
- Comparar la efectividad inter-centros.
- Determinar la efectividad de los distintos procedimientos utilizados.
- Mejorar continuamente.

Con este objetivo, el CAID (Centro de Atención Integral al Drogodependiente) del Ayuntamiento de Getafe, en convenio con la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid, implanta desde el año 2000 un SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (EFQM), consiguiendo la certificación ISO 9001: 2000 de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid desde octubre del 2006, y la Certificación de + 400 en el modelo, por el Club Gestión de la Calidad, en diciembre 2008, con el objetivo de solucionar las dificultades mencionadas.

A lo largo del artículo se describe con algunos ejemplos la práctica del CAID en la concreción de los principios de referencia del modelo EFQM.

Palabras Clave

Drogodependencias, CAID del Ayuntamiento de Getafe, modelo EFQM de gestión de Calidad.

Correspondencia a:

Teotiste Pérez Sanz

Centro de Atención Integral a las Drogodependencias. Ayuntamiento de Getafe

Plaza Juan Vergara s/n. - 28904-Getafe (Madrid)

Mteotiste.perez@ayto-getafe.org



Abstract

Since the first resources for the attention to drugs, the multi-professional equipments have extended to give response to a dynamic phenomenon of public health, with the appearance of new drugs and consumers' new profiles.

Nevertheless, in spite of the extension of resources –in materials as well as with professionals- these resources lack the necessary forms of the intervention and in the same way, the management of the centres has been realized without the pertinent accreditation or homologation. This situation provokes, among other effects, a difficulty to:

- Evaluate the results and the intervention processes.
- Inter-centres comparison efficiency.
- Determine the efficiency of the different procedures used.
- Constant improvement.

In this sense the Centre for Integral Attention to the Drug-dependent (CAID) of Getafe's Town Hall, in agreement with the Anti-drug Agency of the Community of Madrid, implements from the year 2000 a SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT (EFQM), obtaining ISO certification 9001: 2000 from the Trade and Industry Chamber of Madrid from October, 2006, and the Certification of + 400 in the model, from the Club Management of the Quality, on December, 2008, with the aim to solve the mentioned difficulties.

In this article, the practice of the CAID is described with some examples like the beginning of the model's reference (EFQM).

Key Words

Drugs, CAID, EFQM.

INTRODUCCIÓN

Getafe es un municipio de 170.000 habitantes de la zona sur de la Comunidad de Madrid.

El CAID (Centro de Atención Integral a las Drogodependencias) pertenece al Ayuntamiento de Getafe en convenio con la Comunidad de Madrid (Consejería de Sanidad-Agencia Antidroga).

Es un recurso municipal que da respuesta a los ciudadanos de Getafe que tienen problemas con el uso, abuso y/o adicción de drogas,

y, aquellos que su interés está en prevenir estos problemas.

Desde la puesta en marcha de los primeros recursos de prevención y atención de las drogodependencias en la Comunidad de Madrid (década de los 80) se ha carecido de la necesaria protocolización y estandarización en las intervenciones, la gestión de los centros se ha realizado sin la pertinente acreditación ni homologación de los mismos, no pudiendo realizarse la evaluación de los resultados ni comparar la efectividad inter e intra-centros



desconociendo por ende, qué funciona y qué no de las diversas actuaciones de los profesionales, y en qué se podía mejorar. Esta realidad impuso en la dirección del CAID la necesidad de gestionar el centro de tal manera que tuvieran respuesta todas las incógnitas mencionadas, al tiempo que se obtuvieran resultados objetivables, tanto en términos de eficacia como de eficiencia en el abordaje de las demandas de nuestros grupos de interés¹.

En el año 2000 la dirección lidera las primeras actuaciones (de sensibilización), de un sistema de gestión de calidad y empezar a "darnos cuantas": EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad).

1 Por grupo de interés se entiende a todas aquellas personas o grupos que tienen algún interés legítimo en el CAID, sus actividades y logros: usuarios y sus familias con problemas asociados a las drogas, ciudadanos que desean prevenirlos, el equipo multiprofesional, proveedores como la Agencia Antidroga, el Colegio de Farmacia,...

El Modelo EFQM de Excelencia se introdujo como el marco fundamental para evaluar y mejorar la organización de tal modo que pudieran alcanzar la excelencia sostenida.

EL MODELO

El modelo EFQM lo componen nueve criterios (ver figura 1).

Las características que lo definen son:

1. Orientación y Enfoque al cliente.
2. Implicación del personal.
3. Gestión por procesos.
4. Organización dirigida a resultados.
5. Mejora continua.

MATERIAL Y METODOLOGÍA

El modelo requiere y propone para su desarrollo y aplicación la elaboración y continua actualización de la siguiente documentación:

Figura 1. Modelo EFQM





- Manual de Calidad del CAID.
- Plan Estratégico.
- Manual de Procesos.
- Carta de Servicios.

El liderazgo político y técnico determinan la Misión y la Visión del CAID, y ponen en marcha una Planificación Estratégica orientada a su consecución. Para ello, la dirección reorienta la estructura organizativa a nivel horizontal, según se desarrollan los procesos y bajo la gestión de propietarios o gestores de los mismos, que son los profesionales.

Los seis mecanismos clave para gestionar el CAID son:

- La identificación de procesos y gestión de los mismos.
- La norma ISO 9001.2000.
- El Comité de Calidad.
- Las reuniones funcionales en la multidisciplinariedad de los profesionales.
- La gestión de objetivos a través de indicadores.
- Los grupos de mejora continua.

Se diseñó una aplicación informática (AZERTIA) para registrar los indicadores de proceso y resultados objetivables.

RESULTADOS. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE REFERENCIA DEL MODELO A LA REALIDAD DEL CAID

A continuación presentamos la materialización de los principios del EFQM en la práctica diaria del CAID, algunos de todos los resultados registrados. Estos resultados están publicados en la "Memoria C.A.I.D. Getafe 2007", y presentados según términos del modelo, EFQM.

1. Orientación y enfoque al cliente:

Este principio se manifiesta en compromisos públicos y publicitados, estables, en la CARTA DE SERVICIOS, y, en facilitar de forma regular y periódica la participación activa de los usuarios del CAID con un buzón de quejas, encuestas de satisfacción, grupos focales,...

Desde el 2001 contamos con Carta de Servicios, actualmente, la segunda, con los contenidos que se expresan en la tabla 1.

2. Implicación del personal

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas nombrándoles gestores y/o "propietarios" de los procesos. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a los trabajadores para, de este modo, motivarles e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de las mismas. Todas estas actuaciones favorecen la percepción por parte de los profesionales del "empowerment" (poder y control sobre las tareas).

Los propietarios/ gestores de cada proceso y subproceso tienen autonomía para tomar decisiones sobre el mismo, velar porque el desarrollo del proceso sea según está diseñado, gestionar los resultados, análisis y mejora de los mismos con la participación de los ejecutores de cada proceso.

En el CAID de Getafe somos 27 profesionales.

Procesos del CAID y propietarios/gestores de los mismos (ver figura 2).



Tabla I. Carta de Servicios del CAID de Getafe

PRESENTACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS DROGODEPENDENCIAS (CAID)	
Misión:	El Centro de Atención Integral a las Drogodependencias es un Servicio Municipal del Ayuntamiento de Getafe para atender los problemas planteados por las drogas tanto a nivel asistencial, como preventivo. Como misión asume dar una asistencia integral, personalizada y de calidad a los/las ciudadanos/as con problemas de drogas, así como prevenir su consumo indebido.
Visión:	<p>Pretendemos llegar a ser un Centro de Atención Integral a las Drogodependencias El Centro de Atención Integral a las Drogodependencias es un Servicio Municipal del referente dentro la Comunidad de Madrid. Queremos ser un Centro Público de excelente calidad, cada vez más competentes y eficaces.</p> <p>El Centro Atención Integral a las Drogodependencias, tiene como principales objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Satisfacer las necesidades de atención y de las expectativas de los/las clientes/as y familiares sobre el servicio.- Garantizar que los/las adolescentes del municipio de Getafe dispongan de programas preventivos para gestionar sus riesgos en relación al consumo de alcohol y demás drogas.- Impulsar sistemas de Innovación y Mejora Continua. <p>El CAID surge de un Convenio entre el Ayuntamiento de Getafe y la Comunidad de Madrid (Agencia Antidroga).</p>
PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS	
Asistencia:	Servicio integral de asistencia psicológica, social y médica a todas las personas dependientes de cualquier tipo de droga, así como a sus familias.
Prevención:	<p>Servicio de prevención y promoción de la salud destinado a prevenir el consumo de drogas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">- Información, asesoramiento y orientación en materia de drogodependencias a toda la ciudadanía.- Detección e intervención con menores por medio de actividades, cursos, charlas, talleres, etc. Su finalidad es conocer los factores de riesgo y de protección respecto al consumo de drogas, así como el tratamiento si fuera necesario.- Cursos de formación y apoyo dirigidos a mediadores sociales con el fin de favorecer las competencias existentes como agentes de prevención.- Cursos de formación dirigidos a familias con el objeto de informar adecuadamente sobre el fenómeno del consumo de drogas y dotarles de estrategias y de habilidades que les permitan actuar como agentes preventivos en el ámbito familiar.
NUESTROS COMPROMISOS	
<ol style="list-style-type: none">1. Proporcionar en el día información y asesoramiento sobre drogodependencias a quien lo solicite.2. Atención personal y asistencial sin listas de espera.3. Atención de todas las primeras consultas solicitadas en un plazo máximo de 4 días hábiles desde la petición.4. El tiempo máximo de espera para entrar a consulta será de 10 minutos.5. Trato amable y cortés por parte de los profesionales hacia los/las usuarios/as.6. A través de profesionales altamente cualificados e implicados, nos comprometemos a transmitir una gran capacidad de escucha, y confianza garantizando una atención individualizada y personalizada.7. Nos comprometemos a obtener un índice de satisfacción de los/las usuarios/as y sus familias superior a 7 sobre 10.8. Nos comprometemos a realizar programas preventivos sobre drogas en al menos el 90 % de los centros de Escolares de Secundaria.9. Nos comprometemos a sensibilizar sobre la importancia de prevenir el consumo en las familias de 1º/2º de ESO.10. Atención jurídica a todos/as los clientes que lo soliciten.11. Mantener anualmente la certificación de calidad UNE-EN ISO 9001:2008 así como el Sello de Excelencia Europea +400 puntos EFQM.12. Nos comprometemos a contestar todas las quejas y sugerencias presentadas en un plazo no superior a 15 días.13. Mantener a Getafe como uno de los Municipios de España con menor índice de consumo de drogas en la población adolescente.	

**Tabla 1.** Carta de Servicios del CAID de Getafe (Continuación)**INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

1. % de información atendida en el día
2. % de personas atendidas sin lista de espera
3. Días de espera para la primera consulta
4. % de personas atendidas en consulta antes de 10 minutos
5. - Nº de quejas
 - Puntuación en el ítem correspondiente la encuesta de satisfacción superior a 8 sobre 10
6. - Nº de quejas
 - Puntuación en los ítems correspondientes a la encuesta de satisfacción superior a 8 sobre 10
7. Encuesta de satisfacción global, superior a 7 sobre 10.
8. % de centros escolares de secundaria donde se realizan programas preventivos
9. % de familias de alumnos de 1º ó 2º ESO a las que llegan los programas preventivos
10. % de atenciones jurídicas realizadas sobre la demanda
11. Resultado de las auditorías: Mantenimiento y Renovación de la certificación del SGC conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 y Sello de Excelencia Europea +400 puntos EFQM.
12. % de quejas contestadas en un plazo menor a 15 días
13. Prevalencia media del consumo de alcohol y cannabis en la población adolescente inferior al 5% de la media nacional.

DIRECCIONES Y TELÉFONO:

DIRECCION: Plaza Alcalde Juan de Vergara, s/n

TELÉFONO: 91 202 79 61

FAX: 91 208 08 76

E-Mail: drogodependencias@ayto-getafe.org

WEB: www.getafe.es

TRANSPORTES:

Cercanías: C-5

Metro Sur: L-12

Autobuses: 447, 448, 444, 450, L-3, L-4, L-2, 468, 462, 455 y 428

HORARIO DE ATENCIÓN

De 9:00 a 15:00 y de 16:00 a 21:00 de Lunes a Jueves

DE 9:00 a 15:00 los Viernes

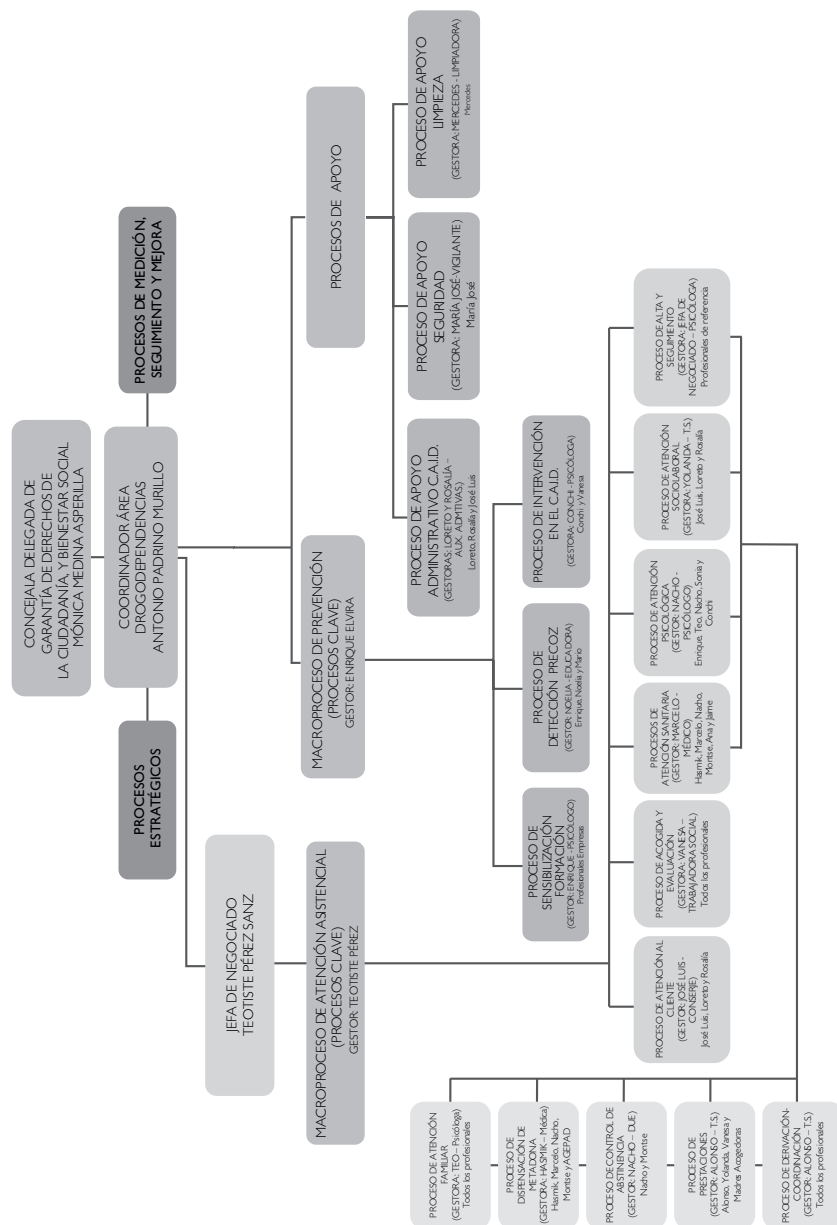
FORMAS DE PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Los/las ciudadanos/as* pueden manifestar sus quejas y sugerencias utilizando los buzones instalados en el CAID y otras dependencias municipales así como a través de la página web.

** Los Sistemas de Calidad ISO 9001 y EFQM del CAID garantizan el tratamiento de los datos y su confidencialidad (Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de protección de Datos de Carácter Personal).*



Figura 2. Procesos del CAID y propietarios / gestores de los mismos





3. Gestión por procesos

Los procesos que son la razón de ser del CAID son los que aparecen en la figura 3 como Procesos Operativos (Clave): el Macroproceso de Asistencia y el Macroproceso de Prevención. Los Estratégicos y los de Apoyo junto con los Clave, configuran todo el Mapa de procesos de toda la organización, y tienen la función de hacer realidad, facilitar los Procesos Operativos.

Todos los procesos del CAID están conformados a su vez por subprocesos. Cada subproceso tienen una entrada y una salida que añade valor al anterior subproceso; la salida de un proceso es la entrada al siguiente, ambas circunstancias, entradas y salidas son cuantificadas y medidas a través de indicadores objetivos. Esta secuencia dinámica, que gráficamente representamos con una flecha, es individualizada, un usuario en este proceso puede requerir desintoxicación, otro no, apoyo farmacológico, otro no, etc.

La figura 4 representa el Proceso de Atención Médico-Sanitario, que sigue un sujeto que ya ha pasado por el proceso de Acogida Evaluación Bio-Psico-Social.

4. Organización dirigida a resultados

En la comparativa con otros centros tenemos pocas referencias publicadas para poder hacerlo. El gráfico 1 muestra los resultados que publicó la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid, en la memoria del 2006, sobre el número de usuarios de cada CAID municipal. Getafe atendió ese año a mayor número de usuarios que el resto de los centros. Quizá relacionado con este hecho esté la amplia cobertura horaria que tenemos (mañana y

tarde) y la alta demanda de tratamientos de ciudadanos de municipios cercanos, el formato de intervención individual y grupal, ausencia de listas de espera, atención en menos de cuatro días, etc.

En el ámbito de la Prevención, Getafe presenta prevalencias de consumo de drogas inferiores, excepto en tabaco, con respecto al total nacional, y respecto a los resultados de la comunidad (Madrid). En el 2007 el Ayuntamiento financió la misma encuesta, con la misma metodología que la realizada en la Comunidad de Madrid y a nivel nacional en 2006, manifestando el 92% de los encuestados que se sentían suficientemente informados por diversos programas de prevención (ver tabla 2).

5. Mejora continua

El modelo nos ayuda no sólo a situar la organización en el presente, también en el compromiso de la mejora continua en el ranking de la excelencia. Para este objetivo, las actuaciones han ido encaminadas en tres apartados:

En cuanto al modelo:

- Todos los profesionales reciben formación continua.
- Se ha formado al Comité de Calidad en Autoevaluación
- Se ha realizado la Autoevaluación, consensuando ranking de objetivos y prioridades de mejora.
- Se han llevado a cabo diversas auditorías internas y externas.

En cuanto a innovación y tecnología:

- Hemos elaborado una nueva Carta de Servicios.



Figura 3. Mapa de procesos del CAID

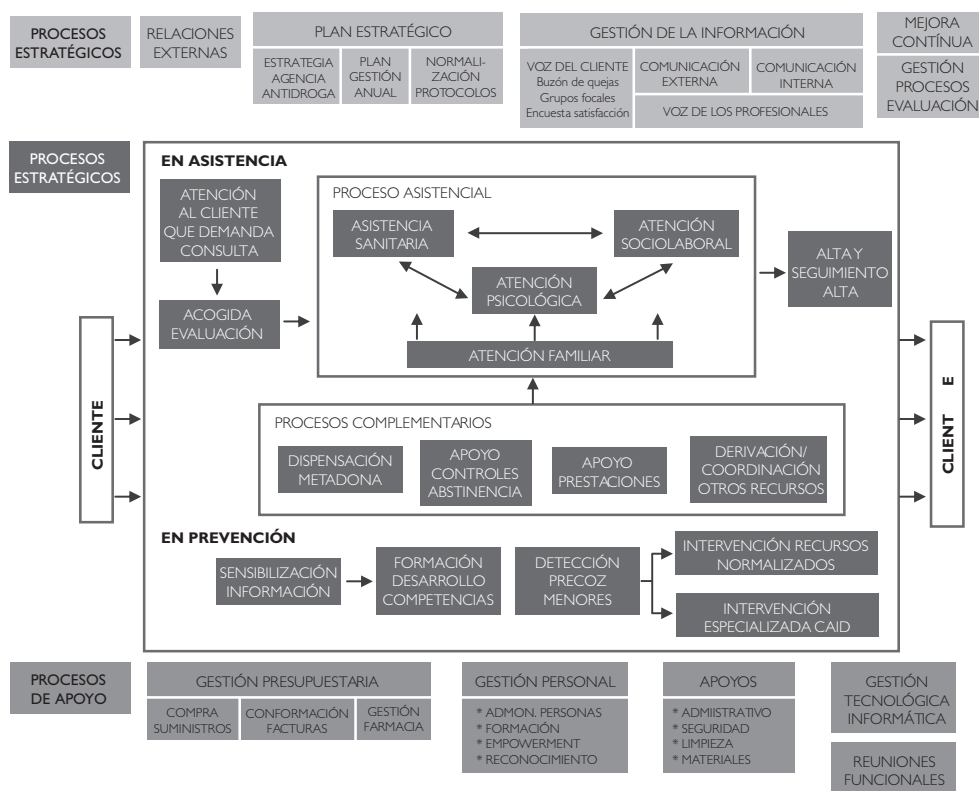


Figura 4. Proceso de Atención Médico-Sanitario

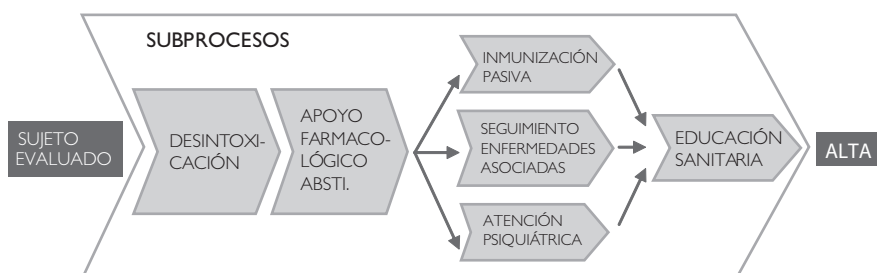
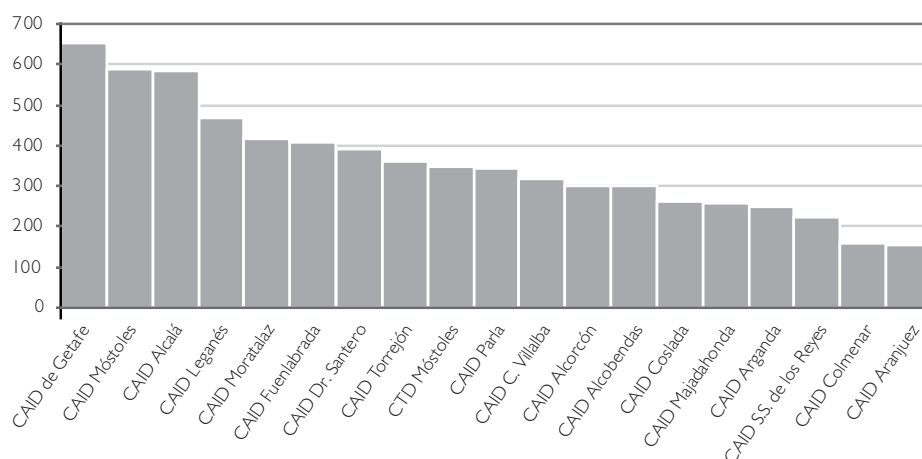


Gráfico I. Número de usuarios atendidos en cada CAID. Año 2006

Fuente: Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid (Consejería de Sanidad).

Tabla 2. Prevalencia de los consumos de drogas entre estudiantes de 14 a 18 años. España (2006), Comunidad de Madrid (2006) y Getafe (2007)

	Consumo alguna vez (Experimental)			Consumo último año (Reciente)			Consumo último mes (Actual)		
	España	C. Madrid	Getafe	España	C. Madrid	Getafe	España	C. Madrid	Getafe
Tabaco	46,1	46,8	47,1	34	35	34,5	27,8	29,7	30,2
Alcohol	79,6	75,9	75,2	74,9	70,3	69,6	58	52,3	50,2
Cannabis	36,2	34,2	34,2	29,8	28,8	26,3	20,1	20,4	17,5
Cocaína	5,7	4,7	4,2	4,2	3,6	2,7	2,4	1,7	1,1
Éxtasis	3,3	3	2,2	2,4	2,3	1,5	1,4	1,4	0,5
Anfetaminas	3,4	3,3	2,7	2,6	2,7	1,9	1,4	1	0,8
Alucinógenos	4,1	3,5	3,2	2,8	2,6	1,8	1,3	1,1	0,7
S. volátiles	3	2,3	3	1,8	1,5	1,3	1,1	0,8	0,9
Tranquilizantes	7,6	7,5	4,7	4,8	5	2,9	2,4	2,6	2,1
Heroína	1	0,8	0,7	0,8	0,5	0,1	0,5	0,3	0,1



- Hemos desarrollado el segundo Plan Estratégico 2008-2011.
- Se han iniciado algunas mejoras de la Aplicación Informática "ITrámite".

En cuanto a resultados:

- Recibimos formación todo el equipo para potenciar las habilidades terapéuticas, en el 2008.
- A finales de 2008 iniciamos la implementación de un programa de incentivos para mejorar la adherencia en los 3 primeros meses de tratamiento.

CONCLUSIONES

Siguiendo las palabras de Kerns: "En la carrera por la calidad no hay línea de meta", el CAID del ayuntamiento de Getafe ha iniciado esa carrera, el compromiso en primer lugar es con los ciudadanos de Getafe y con la sociedad en general. Nos atrevemos a ponernos metas que serán la referencia en los próximos años (Plan Estratégico 2008-2011):

- Renovar la certificación ISO conseguida en el 2006.
- Aumentar y/o mantener la certificación de excelencia de +400 puntos.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Antidroga (2007) *Memoria 2006*. Consejería de Sanidad Comunidad de Madrid.

Atica. Servicios de Salud. (2008). *Encuesta Escolar sobre Drogas de Getafe. Curso 2007-2008*. Ayuntamiento de Getafe. (documentación propia).

Centro de Atención Integral a las Drogodependencias (CAID). (2001). *Carta de Servicios del CAID*. Servicio de Comunicación Ayuntamiento de Getafe.

Centro de Atención Integral a las Drogodependencias (CAID). (2008). *Memoria 2007*. Servicio de Comunicación Ayuntamiento de Getafe.

Centro de Atención Integral a las Drogodependencias (CAID). (2004). *Plan Estratégico 2004-2007*. Servicio de Comunicación Ayuntamiento de Getafe.

Gestión y Creatividad Excelente (2009). *Informe Homologación CAID*. Ayuntamiento de Getafe. (Documentación propia).

Gestión y Creatividad Excelente (2009). *El modelo EFQM y la autoevaluación del CAID*. Ayuntamiento de Getafe (Documentación propia).